



主 编 何柏存
副主编 赵礼宣
王同顺
牛明星
韩国新

JINGJIJISHUSANLUN

经济技术散论

216

前 言

为认真总结经验、推动地方煤矿的健康发展,我们重点结合河北省邯郸地区地方煤矿的实际,利用业余时间和工作空隙,从不同角度和各个侧面,紧密结合自己的亲身经历,撰写了一些生动具体、并有一定感染力和说服力的经济、技术论文,揭示了地方煤矿由小到大、由弱到强的演变过程,反映了党和国家对地方煤矿的极大关怀和大力支持,歌颂了地方煤矿广大干部、工人、工程技术人员和经济管理人员的聪明才智,肯定了地方煤矿在国民经济中的重要地位和作用。

在撰写经济、技术论文的同时,还编写和搜集了一些其它方面的文章,使其内容更加充实。

这些论文绝大部分通过各报刊编辑人员的精心加工提炼,先后已在《地方煤矿》、《中国地方煤矿》、《煤炭经济研究》、《财务与会计》、《煤炭加工与综合利用》、《决策理论与实践》、《探索与求是》、《中国大潮》、《决策学的理论与实践》、《河北煤炭》、《河北省地煤简讯》、《邯郸地区经济文选》、《邯郸经济研究》和《河北日报》、《邯郸日报》等报刊及一些著作中发表,共39篇,其中有5篇论文被河北省煤炭企业管理协会、邯郸地区科协和河北省煤炭厅技术发展

处及《河北煤炭》编辑部评为优秀论文(有2篇被评为优秀论文一等奖)。还有4篇被收入《中国大潮》、《决策学的理论与实践》、《河北省能源现状及节能途经学术论文集》和《邯郸地区经济文选》书中。这些论文涉及面比较宽,有经营管理方面的;也有生产、技术管理方面的;有机电管理方面的;也有安全管理方面的;有乡镇煤矿管理方面的,也有问题探讨和其它方面的。为使地方煤矿广大干部、工人从这些论文中受到一点教益和启发,促使地方煤矿更加健康的发展,我们将这些论文重新加工、归纳、分类和编写,定名为《经济技术散论》,供大家在实践中应用和参考。

在编写这本书中,由于水平有限,受工作范围的限制,错误和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

作者

1992年2月16日

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一篇 经营管理

1. 狠抓经营承包,全行业扭亏为盈	(1)
2. 深化企业改革,实行两权分离	(9)
3. 在经营承包中注意增强企业后劲	(15)
4. 采取各种措施,不断提高经济效益	(20)
5. 采取多种有效措施,挖掘企业内部潜力	(24)
6. 挖掘企业内部潜力,全面提高经济效益	(30)
7. 在实践中不断完善经济责任制	(37)
8. 加强企业管理,努力降低成本	(41)
9. 引进市场运行机制,振兴地方煤矿企业	(46)
10. 提高邯郸地区地方煤矿经济效益的对策	(52)
11. 关于企业决策问题的认识	(57)
12. 努力拓宽市场,广开销售门路	(63)
13. 价格放开前后	(69)

第二篇 技术管理

1. 谈谈磁县申家庄煤矿在岳城水库洪水位线下试采的	
---------------------------	--

一些尝试	(75)
2. 试采下三层煤的一些尝试	(85)
3. 狠抓矿井技术改造,不断增加生产能力	(92)
4. 狠抓转轨变型,积极开展多种服务	(99)
5. 提高资源回收率要依靠技术进步	(106)
6. 支护改革是降低材料消耗的有效途径	(109)
7. 抓队伍建网络,提高舆论宣传工作水平	(114)

第三篇 生产管理

1. 改革采煤方法是发展地方煤矿的重要途径	(117)
2. 狠抓质量标准化建设,促进地方煤矿健康发展	(123)
3. 认真加强领导,切实搞好矿井质量达标	(130)
4. 狠抓巩固提高,不断创出新水平	(134)
5. 运用唯物辩证的观点,指导煤炭生产的发展	(140)
6. 改革支护方法,降低坑木消耗	(144)
7. 地方国营煤矿的招工难及其对策	(147)
8. 狠抓能源科学管理,挖掘企业内部潜力	(152)
9. 坚持以质论价,提高经济效益	(156)
10. 紧紧依靠工人阶级,办好社会主义企业	(160)
11. 发扬艰苦奋斗的作风,把富日子当紧日子过	(164)
12. 加强管理基础工作,进一步深化企业改革	(168)
13. 发展地方煤炭生产是解决能源不足的重要途径	(172)

第四篇 机电管理

1. 改革采煤工艺,大上采煤机械化	(181)
-------------------------	-------

2. 关于永年县焦窑煤矿 35kV 变电站建设及变压器并联运行方案的比较和确定 (188)

第五篇 安全管理

1. 努力实现安全生产 (191)
2. 狠抓队伍建设,努力当好救护尖兵 (197)

第六篇 乡镇煤矿管理

1. 乡镇煤矿的腾飞 (205)
2. 坚持矿点整顿,进行合理开采 (209)
3. 在发展中加强整顿,在整顿中巩固提高 (213)

第七篇 煤炭加工利用

1. 邯郸地方煤矿搞好加工利用的经验 (219)
2. 以煤为主,多种经营 (223)
3. 从兴建磁县申家庄煤矿洗选厂受到的启示和思考 (226)

第八篇 问题探讨与其它方面

1. 中小型企业发展的一条成功之路 (229)
2. 千里彭城在跃进 (235)
3. 挖掘“地火”的带头人 (240)
4. 谈谈提高《河北煤炭》刊物质量的一些粗浅认识 (249)
后 记 (257)

狠抓经营承包,全行业扭亏为盈

河北省邯郸地方国营煤矿和公司直属单位各级领导,由于狠抓经营承包,全面推行目标管理,层层完善经济责任制,使经济效益与工资挂钩,大大调动了广大干部、工人的积极性,一举扭转了全行业亏损的被动局面。1987年全行业实现利润69.5万元,比1986年增加利润165.6万元。1988年实现利润460.7万元,比1987年增长562.88%。今年前5个月又实现利润795.38万元,比去年同期增长359.76%,创历史最好水平。其具体做法是:

一 把竞争机制引入煤炭行业

前几年,邯郸地区地方国营煤矿由于受煤炭积压、原材料涨价以及职工调资等因素的影响,煤炭成本高,售价低,在全区工业系统属于亏损行业。自1986年初到1987年9月底,累计亏损160.51万元。在这种情况下,有的矿被迫关停转产。为扭转这一被动局面,邯郸地区煤炭工业公司,根据地区行署的部署,分三种形式进行了经营承包:

1. 向社会公开招标承包

全区有临漳、申家庄、鸡泽煤矿和地区煤矿机修厂等四个单位进行了公开招标承包。他们的具体做法是:首先,要放开眼界,广招

人才。过去物色人才总是在企业内部打转转，搞来搞去跳不出老框框，象走马灯似的换来换去，使企业的用人路子越走越窄。经过向社会公开招标，不仅搞活了一个企业，还涌现了一批人才；其次，对所有投标的人员，按照“四化”的标准，进行筛选，从中选拔最佳承包人，并由上级主管部门主持县五套班子参加，请上级业务部门派人参加，在会上详细介绍各自的治矿方案，当场进行答辩。每个治矿方案既承包产量、利润，又承包安全和企业后劲；既承包当前，又承包长远。最后，经过群众民主评议，确定承包者的首席代表。然后，由承包者组织领导班子，矿级的副职由承包者提名，报上级批准，科级由承包者确定，报上级备案；第三，上级业务主管部门要和承包者签订合同，经过双方签字后，承包者积极组织实施合同中的各项内容，并把这些内容尽快变成群众的奋斗目标，使承包者和群众拧成一股劲，齐心协力抓兑现。申家庄煤矿招标承包后，经济效益明显提高，当年完成技改投资任务，当年超 21 万 t 的设计能力，经济效益大见成效。1987 年实现利润 71.2 万元，比 1986 年增长 79.4%；1988 年实现利润 109.14 万元，比 1987 年增长 34.8%；今年前 5 个月又实现利润 220.46 万元，比 1988 年同期增长 320.4%。临漳煤矿承包后，立足企业内部，狠抓增产节约，稳定职工思想，开展多种经营和经济核算，使全矿经济效益逐年提高。1987 年除弥补第一季度亏损外，还盈利 47 万元，比 1986 年增长 5.71 倍，1988 年盈利 100 万元，比 1987 年增长 53%，该矿今年前 5 个月又实现利润 170.3 万元，比 1988 年同期增长了 222.2%。

2. 在企业内部招标承包

全区有观台、邱县煤矿和胡峪供电站等三个单位，在上级领导的直接帮助下，放手发动群众，在企业内部进行招标承包。他们的

具体做法是：按照招标条件，发动群众，制定治矿方案，向全体职工宣讲各自的治矿（站）方案，公开进行答辩，经过筛选和民主评议，确定承包人，然后，由上级主管部门和承包者签订合同。这种方法，牵动面小，时间短，矛盾少，便于确定承包者，见效又快。观台煤矿承包后，经过理顺多种关系，狠抓矿井标准化建设，完善各项规章制度，充分调动群众的积极性，使企业面貌发生了根本变化。原煤产量由 1986 年的年产 7 万 t 上升到 12.3 万 t，提高 75.7%；原材料消耗逐年下降，利润逐年增长，1986 年全年只盈利 600 元，1987 年盈利 9.4 万元，比 1986 年增长 155.7 倍；1988 年盈利 20.01 万元，比 1987 年增长 53%，特别是，今年前 5 个月又盈利 51.53 万元，比承包前两年利润增加 12.9 倍。1988 年这个矿被河北省煤炭厅命名为省级标准化矿井和通风甲级矿井。胡峪供电站承包后，首先精减了非生产人员，层层完善和健全承包责任制，积极开展技术服务，使全站经济效益明显提高。1988 盈利 7.26 万元，比 1987 年增长 19.8%。该电站今年前 5 个月又盈利 3.42 万元，占年计划的 48.85%。

3. 利用原领导班子进行经营承包

全区有焦窑、成安、曲周等三个煤矿，由于领导班子坚强，团结奋战，经济效益一直比较好。根据这三个矿历年的各项经济技术指标的完成情况，以及当前的生产状况，上级领导和矿反复核实承包基数，分别制定和签订承包合同。各矿又根据承包合同，层层进行落实。在焦窑煤矿的承包合同中明确指出，在三年技术改造的期间，不要上交利润，集中力量和资金搞好技改工程，使这项工程进度不断加快，保证了矿井的水平接替。成安和曲周煤矿实行资产经营承包后，经济效益一年比一年好。1987 年分别完成利润 54.2 万

元和 22.1 万元,比 1986 年分别增长 16.8%和 22.2%;1988 年又分别完成利润 61.75 万元和 34.12 万元,比 1987 年分别增长 12.3%和 35.2%;今年前 5 个月形势更加喜人,又分别完成利润 74.47 万元和 34.14 万元,又比去年同期分别增长了 317.2%和 137.7%。

通过上述工作,全区已有 10 个单位进行了经营承包,占总数的 90.9%,成功率占 80%,承包两年多来,共实现利润 1220.28 万元,比过去提高 44.4%。

二 全面推行目标管理

为调动职工的积极性,根据签定的承包合同内容,紧密结合本单位的实际情况,经过几上几下,从领导到工人普遍制定了奋斗目标和责任书,层层落实目标管理,把经营承包的总任务和总目标落实到基层。

① 首先围绕经营承包合同的内容,在承包的领导层统一思想,统一行动,制定具体措施,分年、季、月进行落实。承包合同一般签定为 3~4 年。现在已发展到滚动承包,也就是凡经营效益好的,经审计部门核实后,可延续承包合同。合同的主要内容包括原煤产量、开拓掘进、安全、利润和企业后劲。企业主管部门为甲方,经营承包者为乙方,凡按照承包合同实现或接近实现的,可继续执行承包合同。凡经过半年企业面貌仍未改变,经济效益仍无提高的,甲方可以中止承包合同。这样,既改变了过去责任不清、目标不明确的问题,又调动了资产经营者的积极性。有的经营者承包后,为尽快改变企业面貌,千方百计苦心经营,身体消瘦了,企业经济效益

提高了。

② 把承包者任务变为群众的自觉行动,承包合同能否实现,关键在于能否把任务交给群众,实行层层承包。承包形式主要有四种:一是对直接生产单位实行安全、任务、产品、工资、材料总承包。如采煤队实行吨煤包干,开拓掘进分别按所掘巷道性质、支护、运距等情况以米计价;二是对辅助生产单位实行定员、定额、定任务、定质量、定消耗,工、料包干。如运输队,每提升一罐煤或碴,矿付包干费用;三是对独立经营单位,矿拨适当流动资金,让其独立经营,定期、定额向矿交利润。如机修车间、小卖部等都实行利润包干;四是对职能科室、服务部门采用工资、办公费、差旅费及其它消耗实行包干的办法,超支不补,节约归己,把任务分解到各基层单位后,还要切实加强承包的各项管理工作。一要抓定额。经参阅几年来的包干指标和实际水平,根据各部门的工作性质、生产条件、潜力大小和增利降耗的难易程度,逐个分析,反复测算数据,制定较为合理的承包指标;二要抓落实。为确保承包合同的全面落实,必须坚持定期检查和全面考核。授权调度室负责检查考核任务完成情况;安监科检查安全;计财科考核各单位财务收支和利润完成情况;质量科检查各承包单位工程质量和工作质量。检查单位检查时,行使矿长职权,发现问题按合同规定定奖罚;三要抓完善。对承包过程中发现的问题,及时改进、调整。如原巷道维修承包队,由于工作地点变化,相互不愿干遗留活,便从计件标准中扣除一部分包干费用,由调度室掌握,谁维修给谁工料款。有的承包项目该做的工程,因环节、条件的影响未做,就及时调整承包单位的该项基金,使各项工作不断达到充实和完善。

③ 通过全面目标管理,给企业带来深刻的变化。一是矿(厂)

长集中精力抓大事。过去矿(厂)长整天忙于开会、听汇报、批条子等日常事务。推行目标管理后,承包者各司其职,按合同办事,使矿(厂)长摆脱了繁琐事务,能够集中精力抓生产建设方面的大事,抓长远规划,抓薄弱环节,深入实际,调查研究,搞重点突破;二是基层干部主动抓工作。承包使各单位负责人有职、有权、有责,工作积极主动,各项经济技术指标都完成的较好。三是职工精心理财。由于承包指标完成的好坏直接影响着承包者和职工的收入,因此,涌现出一大批精心理财的干部和职工。过去,搞回采时坑木、穿杆丢在老塘里,承包后每个职工都很注意坑木的回收复用。有的工人反映:“过去木头丢得再多,也不觉得心疼,现在不行了,埋木头等于掏了自己腰包的钱”。四是各项工作全面推进。各承包单位原煤产量提高,物资消耗下降,劳动效率提高,利润大幅度增加,是近几年来少有的大好形势。

三 改革企业内部分配制度

为调动干部、职工的积极性,提高企业的经济效益,打破铁饭碗,把死工资变成上下浮动的活工资,把全矿(厂)职工的利益与企业经济效益紧密联系在一起。

① 资产经营承包者的基本工资与单位经济效益直接挂钩。每个资产经营承包者的工资一般比自己原工资向上浮动2~3倍,对其它承包人员的工资由承包人确定。多数单位根据经济效益的好坏,一月一兑现。少数单位每月先发原工资,年底进行结算,并根据各项指标完成的好坏,经有关部门考核审计后,对承包者的工资进行上下浮动。

② 对直接生产单位,如采煤队、掘进队,由原来的固定工资分别改为吨煤包干工资和以米计价工资,对所属工种制定了详细的工资分配制度,并建立了一整套考核奖罚办法。对生产中出现的一些实际问题,经有关部门研究确定,进行适当弥补。这样,不仅把死工资变成活工资,做到上不封顶下不保底,还打消了职工的依赖思想。

③ 对辅助生产单位实行费用包干工资,凡完成包干任务的付给包干工料费,凡完不成任务的要扣减包干费用。

④ 对独立经营单位实行独立经营、自负盈亏、定额上交、超额分成,完不成年盈利计划者,扣发相同比例的工资。

⑤ 对科室后勤人员实行费用包干。将费用指标分解到各科室,实行节约有奖,超支受罚。

⑥ 对经销部门实行销售收入与工资奖金挂钩。根据历史资料和市场行情,核定按销售收入提取工资奖金的比例进行提成。同时还要考核货款回收不及时,不准提取工资、奖金,销售费用节约部分,经销部门可提成 20%。这样,既调动了经销人员的积极性,又增加了收入,减少了费用,加速了资金周转。

四 狠抓财务基础工作

在经营承包中切实加强财务管理,狠抓财务的基础工作。首先从建立健全的企业内部原始记录抓起,按照既符合实际,又简便易行的原则,对工时、产量、质量、消耗、费用、财产物资等项原始记录,逐项建立健全起来,据焦窑煤矿统计,先后建立原始记录 60 项,从而堵塞了一些漏洞。其次,制定和完善各项定额。各项定额

是企业落实经济责任制的必备条件,是编制计划和考核业绩的依据。因此各单位按照平均先进的原则,根据不同企业生产经营的特点,广泛发动群众,制定了产量定额、工时定额、各项消耗定额、设备利用、物资储备、资金占用和费用开支定额以及质量标准定额2000余项,定额复盖率为95%以上,基本上实现了定额化。第三,严格财产物资的收发、领退、计量、验收、保管、盘点制度。这项工作在保证企业财产物资完整的必要措施,也是进行会计核算、加速资金周转、提高经济效益的重要措施。因此,各单位按照经济责任制和会计核算的要求,将这些制度建立起来,并与经济责任制挂起钩来,从而使这些制度得到贯彻执行。第四,严格定期对帐制度。对帐是保证帐帐相符,促使帐物相符的重要措施。除会计部门内部分工掌握的各种帐簿进行核对外,会计部门与物资保管部门,会计部门与债权债务单位的对帐以及与银行的对帐等,都要逐月核对,发现问题及时处理,保证核算的正确性。从而使全行业的经济效益越来越好,收效越来越显著。

(此文发表于1989第8期《地方煤矿》杂志,同时《财务与会计》杂志也予发表,但有些删节。这篇文章被河北省煤炭企协评为优秀论文)

深化企业改革 实行两权分离

邯郸地区地方国营煤矿企业各级领导,在深化企业改革中,大胆探索,勇于实践,实行两权分离,使企业充满了生机和活力。目前,全区已有8个煤矿和两个厂、站实行了两权分离,占全区总数的83.3%,成功率占90%。1987年这些承包单位共实现利润287.56万元,比原来增长1倍以上,一举扭转了全行业的亏损局面。1987年全行业实现利润77.89万元,比1986年扭亏191.89万元。进入今年以来,形势更加喜人,1~7月份又实现利润187.65万元,比去年同期增加利润258.84万元。其具体做法是:

一 对两权分离的一些尝试

企业的所有权和经营权如何分离,是一个值得研究和探讨的问题,在这方面他们初步进行了一些尝试,并取得了一些经验。

1. 向社会公开招标承包

临漳煤矿是一个设计年产30万t的矿井,现有职工1300人,拥有固定资产2300万元,生产优质无烟煤。该矿运输条件方便,是全区唯一通大铁路的矿井。过去,这个矿由于两权没有分离,近一、二年生产停滞不前,盈利逐年减少,前年只上交利润7万多元,去年一季度又发生亏损8.8万元。为尽快扭转这种被动局面,临漳县

政府根据邯郸地区行署的部署,对这个矿的现状进行了认真研究,确定向社会公开招标承包。《邯郸日报》刊登临漳煤矿招标承包的公告后,全矿职工立即沸腾起来了,投标人员一个接着一个,原领导班子也分成三部分,时间不长,就有不少人进行投标。经过筛选,最后剩下5个承包小组。各承包组首先制订了治矿方案,然后由县政府主持召开会议,县五套班子参加,并请煤矿的上级业务主管部门派人参加,5个承包小组在大会上详细谈了治矿方案,当场进行了答辩。每个治矿方案既承包产量、利润,又承包安全和企业后劲;既承包当前又承包长远。最后,对经济承包者进行群众民主评议,结果以周杰同志为代表的承包组中标。他一上台,就狠抓了增产节约和人员思想稳定,并开展多种经营,结果原煤产量稳步上升,1987年原煤产量完成25万多吨,完成年计划的100.1%,比1986年增长22.8%,创建矿以来最高水平;除弥补一季度亏损8.8万元外,全年还盈利95.9万元,比1986年增长13.69倍。进入今年以来又有新的提高,1~7月份又实现利润61.10万元,比上年增长3.4倍。特别是申家庄煤矿进行社会招标承包后,经济效益明显提高,当年完成技改任务,当年达到年产21万t的设计能力,当年经济效益大见成效。全年共实现利润86.3万元,当年完成经济承包任务。今年1~7月份形势发展更好,又实现利润63.93万元,比去年同期增长122.5%,并实现了全矿安全生产,使整个工作又向前迈进了一步。

2. 在企业内部招标承包

邱县煤矿以王金栋同志为首的首次经营承包组中标后,第一个月就打开了新局面,原煤月产量达到4613t,创建矿以来工作面月产量最高记录,比月计划提高207.5%,比过去平均月产提高

102%，同时，还狠抓了煤炭销售和无烟煤块煤生产，职工收入提高，全矿盈利增加。

3. 利用原领导班子实行资产经营承包

对原领导班子比较坚强的成安、曲周两个煤矿，都实行资产经营承包后，两矿的利润指标由原来的 63.6 万元提高到 95 万元，比原计划提高 49.4%；原煤产量全年分别完成年计划的 102.7% 和 136.1%，比去年同期分别提高 5.2% 和 20.7%；无烟煤块煤生产全年分别完成年计划的 166.8% 和 247.9%，分别比去年同期提高 63.3% 和 67.8%；掘进进尺分别完成年计划的 100.87% 和 146.51%，分别实现利润 75 万元和 22.1 万元，均超额完成了承包任务。

二 两权分离给企业带来生机

1. 把压力变成动力

所有的资产经营承包者将企业承包后，普遍感到任务重了，压力大了，责任心强了。一般经营合同签订为 3~4 年，有的一年一定。经营合同的主要内容包括原煤产量、开拓掘进、安全、利润和企业后劲。凡按照经营合同实现了的或接近实现了的，可继续执行经营合同。凡半年后企业面貌仍无改变，经济效益仍无变化的，企业主管部门可提出终止合同。这样，既改变了过去责任不清、目标不明的问题，又调动了资产经营者的积极性，把压力变为动力。有的经营者承包后，为尽快改变企业面貌，千方百计苦心经营，身体消瘦了，企业经济效益提高了。

2. 任命制改为聘任制